

0- 794853

На правах рукописи

В Люб-

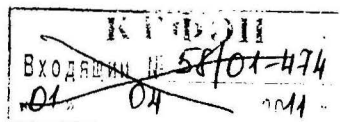
ЛЮБИЦКАЯ ВЕРА АЛЕКСАНДРОВНА

**РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ
СТИМУЛИРОВАНИЯ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Иркутск – 2011



Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики труда и управления персоналом Байкальского государственного университета экономики и права

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Бородин Владимир Андреевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Солодова Наталья Германовна

доктор экономических наук, профессор
Беляев Виктор Иванович

Ведущая организация: Институт экономики Уральского отделения
РАН

Защита состоится 27 апреля 2011 г. в 10 часов на заседании диссертационного совета Д 212.070.01 при Байкальском государственном университете экономики и права по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 24, корпус 9, зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Байкальского государственного университета экономики и права по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, корпус 2, ауд. 101.

Объявление о защите и автореферат диссертации размещены 23 марта 2011 г. на официальном сайте университета: www.isea.ru

Отзывы на автореферат отправлять по адресу: 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, БГУЭП, Ученому секретарю диссертационного совета Д 212.070.01.

Автореферат разослан 25 марта 2011 г.

Ученый секретарь диссертационного совета, доктор экономических наук, профессор

Т. В. Огородникова



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000807380

I ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Формирование эффективной мотивации и грамотного стимулирования труда персонала остается актуальным в современной экономической среде, поскольку является одним из условий успешного функционирования организации в долгосрочной перспективе. Проблема поиска эффективных инструментов стимулирования приобретает особую актуальность применительно к персоналу российских промышленных предприятий, инструменты мотивации и методы стимулирования на которых потеряли свою актуальность и зачастую слабо связаны с результатами деятельности, характером труда и не могут гибко трансформироваться в соответствии с внешними конъюнктурными изменениями. На промышленных предприятиях работники не мотивированы к высокопроизводительному труду, что снижает общий уровень конкурентоспособности промышленности. Система профессиональной подготовки не обеспечивает потребности промышленных предприятий, вследствие чего промышленность ощущает острую нехватку квалифицированных рабочих кадров.

Положение промышленных предприятий усугубляется низкими финансовыми результатами деятельности и недостатком финансовых средств для реализации программ по стимулированию труда персонала, вследствие чего труд на промышленном предприятии теряет свою привлекательность и приобретает негативный имидж.

Негативное влияние внешней среды, недостаток квалифицированных кадров на рынке труда, высокая текучесть кадров в региональной промышленности заставляет формировать новые, адаптированные к современным рыночным условиям механизмы мотивации и стимулирования труда персонала.

Проблема формирования системы мотивации и стимулирования труда не только очень актуальна, но и очень сложна в теоретико-методологическом плане. Изучению данной проблемы уже в течение многих десятков лет посвящают работы как отечественных, так и зарубежных исследователей.

Серьезный вклад в понимание сущности и содержания мотивации труда внесли такие известные ученые-экономисты, как М. Вебер, Дж. Кейнс, А. Маршалл, Дж. Милль, Д. Рикардо, А. Смит, которые разработали фундаментальные понятия: «потребности», «интересы», «мотивы», «стимулы» и т.д.

Представители школы научного управления Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г. Эмерсон, Г. Форд рассматривали основополагающие понятия теории мотивации. Представители школы человеческих отношений Г. Мюнстерберг, П. Фоллетт, Э. Мэйо посвятили свои работы исследованиям влияния особенностей человека на его деятельность. Структуре трудовой мотивации и особенностям ее взаимодействия со стимулами к труду посвящены работы ученых А. Г. Здравомыслова, В. Н. Рожина, В. А. Ядова и других. Основу современных теорий мотивации заложили такие ученые как А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Б. Скиннер, Э. Стейси, Р. Акофф, Ф. Эмери и другие.

Институциональный уровень мотивации раскрывается в теоретических работах К. Маркса, Т. Веблена, Р. Мертона, М. Вебера и других ученых. Изучение поведения человека в условиях институциональной среды проводится в работах

таких ученых как В. Л. Тамбовцев, Д. Норт, Р. И. Капелюшников, Г. Б. Клейнер, В. В. Радаев, А. Е. Шаститко и других. Исследованию наноэкономики посвящены работы К. Эрроу и Г. Б. Клейнера.

Мотивацию как совокупность структурных элементов рассматривали В. И. Ковалев, Н. В. Чайковская и Я. Л. Эйдельман и другие; как процесс – В. А. Туев, В. И. Климычев и А. П. Смирнова, Н. И. Дряхлов, А. И. Кравченко и В. В. Щербина и другие. Функциональные подходы, характеризующие мотивацию как функцию управления, представлены в работах Л. К. Слуцкого, А. А. Радугина, К. А. Радугина, А. П. Егоршина.

Проблемам стимулирования труда посвящены работы Ф. С. Веселкова, М. А. Винокурова, Н. А. Восколович, Б. Г. Мазмановой, Т. Д. Макаренко, Л. Г. Миляевой, Ю. Г. Одегова, Р. А. Яковлева и других. Стимулирующая и мотивационная функции заработной платы рассматривались в трудах таких ученых, как В. В. Адамчук, Н. А. Волгин, О. Ю. Минченкова, И. Г. Носырева, Т. Г. Озерникова, Ю. Г. Одегов, Г. Э. Слезингер, Т. А. Фролова, Т. Г. Яковлева и прочих.

Проблемы повышения стимулирующей роли заработной платы, формирования механизма управления оплатой труда исследуются в работах Ф. С. Веселкова, М. А. Винокурова, Н. А. Восколович, П. В. Журавлева, Б. Г. Мазмановой, Т. Д. Макаренко, Ю. Г. Одегова, Р. А. Яковлева и других.

Системы и способы вознаграждений исследуются в работах Д. Бергер, Л. Бергера, Г. Гендлера, Дж. Гибсона, Н. А. Горелова, Л. А. Еловикова, П. В. Журавлева, Д. М. Иванцевича, Ю. Г. Одегова, Д. С. Синка, Р. И. Хендерсона, П. Т. Чингоса, С. В. Шекшни, Р. Я. Яковлева и многих других.

Системы стимулирования в различных формах и их мотивационное значение изучались в работах Г. Гендлера, Дж. Гибсона, П. В. Журавлева, Д. М. Иванцевича, Ю. Г. Одегова, Д. С. Синка, С. В. Шекшни, Дж. Ханта, Р. Я. Яковлева, В. А. Шахового, С. А. Шапиро, М. Ньюмана, Т. Милкович и многих других. Особенно актуальной проблемой остается проблема повышения мотивационной функции заработной платы как важнейшего инструментального стимула.

Управленческие аспекты в мотивации и стимулировании рассматриваются Т. А. Беркович, Э. М. Коротковым, А. Я. Кибановым, Ю. Д. Красовским, Т. Г. Озерниковой, Н. Г. Солодовой, С. И. Самыгиным, Е. А. Уткиным и другими.

Комплексом проблем, связанных с функционированием предприятий в рыночной среде, разработкой антикризисных методов управления занимались многие ученые, такие как Т. Ю. Базаров, В. А. Барinov, Б. Е. Бродский, Б. Л. Еремина, Е. П. Жарковская, С. М. Ильясов, В. В. Касьянов, Э. М. Коротков, А. Б. Крутик, И. К. Ларионова, Н. Л. Маренков, А. Н. Митин, А. И. Муравьев, А. В. Овчинников, Р. А. Попов, Н. В. Родионова, Н. Г. Солодова, Г. К. Таль, Ю. А. Токарева, А. Э. Федорова, А. Д. Чернявский и другие.

Тенденции развития трудовой мотивации в различных экономических условиях зафиксированы в эмпирических исследованиях В. И. Герчикова, Е. Д. Капустинского, В. С. Магуна и других.

Традиционно системы мотивации и стимулирования труда в экономике рассматриваются на уровне общества и на уровне предприятия, уровень работника остается слабо изученным и методически не проработанным. Но усиление роли человеческого фактора заставляет формировать новые, специфичные методы управления, основанные на учете индивидуальных особенностей работника, что требует усиления теоретической и методологической проработки наноуровня в мотивации и стимулировании труда.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационной работы является разработка направлений развития трудовой мотивации персонала промышленного предприятия, основанных на индивидуализации инструментов стимулирования труда.

Цель исследования определила необходимость постановки и решения следующих исследовательских задач:

- рассмотрение особенностей формирования мотивации и стимулирования труда работника на наноуровне;
- рассмотрение макро-, мезо- и микрофакторов, определяющих функционирование систем мотивации и стимулирования труда персонала;
- диагностика существующих систем мотивации и стимулирования труда персонала промышленных предприятий Алтайского края в периоды роста и спада экономики, а также их влияния на нанохарактеристики персонала;
- разработка методических рекомендаций по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия с учетом возможностей индивидуализации стимулов;
- проведение апробации методических рекомендаций по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия.

Объект исследования – персонал промышленного предприятия.

Предмет исследования – возможности индивидуализации инструментов стимулирования труда с целью развития трудовой мотивации персонала промышленного предприятия.

Область исследования. Диссертация выполнена в рамках п. 5.6 «Стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства; воспроизводственная и мотивационная функция заработной платы» паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)».

Методологической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные труды зарубежных и отечественных ученых в области экономики труда, институциональной экономики и управления персоналом. Использованы материалы специализированных периодических изданий, законодательные акты, нормативные документы.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили систематизированные материалы, публикуемые Федеральной службой государственной статистики о социально-экономическом положении регионов РФ, о результатах финансово-хозяйственной деятельности промышленных предприятий в РФ и Алтайском крае; отчетные материалы ОАО АПЗ «Ротор» (г. Барнаул); резуль-

таты исследований мотивации и стимулирования труда персонала промышленных предприятий, проведенных автором.

Наиболее существенные результаты, полученные автором в процессе исследования, заключаются в следующем:

1. Выделены особенности влияния наноэкономических характеристик персонала, в том числе характеристик сознания, ресурсов и деятельности на реализацию мотивационной функции заработной платы.

2. Определено влияние основных подсистем промышленного предприятия на систему мотивации и стимулирования труда с учетом специфики функционирования российских промышленных предприятий в рыночной среде.

3. Выявлено влияние внешних факторов, а также системы мотивации и стимулирования труда работников промышленных предприятий Алтайского края на наноэкономические характеристики персонала в периоды роста и спада экономики региона.

4. Предложены направления развития системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленных предприятий региона, в основу которых положены разработанные требования к системе мотивации и стимулирования труда и результаты исследования факторов внешней и внутренней среды, определяющих состояние промышленных предприятий.

5. Разработаны и апробированы методические рекомендации по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия, включающие этапы работы и инструменты анализа макро-, мезо-, микро - и наносреды.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений и обосновании методических подходов по совершенствованию стимулирования труда персонала промышленного предприятия на основе использования положений наноэкономики и разработки механизмов индивидуализации стимулов к труду. К наиболее значимым элементам научного вклада можно отнести следующее:

1. Определены наноэкономические характеристики персонала и их влияние на восприятие инструментов стимулирования труда, что развивает концепцию наноэкономики с позиции исследования стимулирования труда.

2. Уточнены факторы макро-, мезо-, микросреды, определяющие особенности системы мотивации и стимулирования труда персонала с учетом специфики функционирования российских промышленных предприятий в рыночной среде.

3. Разработаны направления индивидуализации инструментов стимулирования, позволяющие учесть индивидуальные потребности, результаты деятельности, компетенции и трудовой вклад работников промышленного предприятия, уточнены условия их применения для основных категорий персонала промышленного предприятия.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии теории стимулирования труда персонала с позиций наноэкономики, а также в методическом обеспечении процессов индивидуализации инструментов стимулирования для персонала промышленного предприятия.

Практическая значимость работы заключается в ее направленности на решение актуальных проблем по построению и совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия. Практическая ценность полученных результатов характеризуется возможностью их использования промышленными предприятиями при разработке систем стимулирования труда персонала. Основные результаты диссертационной работы положены в основу выводов и рекомендаций научно-исследовательских работ в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы», выполненных автором: «Нанозкономические аспекты формирования мотивационных механизмов в организации» (№ госрегистрации 01200850276, договор № 7Н-08 от 01.01. 2008 г.), «Разработка принципов и методов формирования мотивационной системы на предприятии, адаптированной к нестабильным экономическим условиям» (договор № 7Н-10 от 01.01. 2010 г.).

Отдельные положения диссертационной работы могут быть использованы в учебном процессе при преподавании дисциплин «Экономика и социология труда», «Организационное поведение», «Управление персоналом».

Апробация работы. Основные результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях:

— VI Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых «Энергия молодых – экономике России», г. Томск, 2005 г.;

— Всероссийской научной конференции молодых ученых «Наука. Технологии. Инновации», г. Новосибирск, 7 декабря 2005 г.;

— Всероссийском экономическом форуме студентов, аспирантов и молодых ученых, г. Томск, 4 марта 2006 г.;

— 2-й Международной научно-практической конференции «Механизмы повышения эффективности инновационной деятельности», г. Барнаул, 24 мая 2006 г.;

— Второй Летней школе Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, г. Санкт-Петербург, 15 июля 2007 г.;

— Летней школе Высшей школы бизнеса Московского государственного университета, г. Москва, 10 июня 2007 г.;

— IV Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Наука и молодежь – 2007», г. Барнаул, 25 апреля 2007 г.;

— IX-й Международной конференции Высшей школы экономики «Модернизация экономики и глобализация», г. Москва, 2 апреля 2008 г.;

— 5-й Международной научно-практической конференции «Механизмы повышения эффективности инновационной деятельности региона», г. Бийск, 12-13 ноября 2009 г.;

— 6-й Межрегиональной научно-практической конференции с международным участием «Механизмы повышения эффективности инновационной деятельности региона», г. Белокуриха, 17 декабря 2010 г.

По теме диссертации опубликовано двадцать девять научных работ общим объемом 16,83 п.л. (авторских 8,86 п.л.), в том числе две работы в реферируемых ВАК научных журналах: «Человек и труд», «Известия Иркутской государственной экономической академии».

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав и заключения, изложена на 243 страницах текста, содержит 55 таблиц, 22 рисунка и 13 приложений. Библиографический список включает 192 наименования.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, дана характеристика степени разработанности проблемы. Сформулированы цель и задачи исследования, определены объект и предмет исследования, отражены научная новизна, научные результаты и их практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы формирования мотивации и стимулирования труда персонала предприятия» проанализированы подходы к определению сущности и понятий «мотивация труда» и «стимулирование труда», изучены особенности их формирования на наноуровне. Описаны нанохарактеристики персонала, оказывающие влияние на восприятие стимулов и реализацию мотивационной функции заработной платы. Проведен анализ подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда. Определены факторы и особенности формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Во второй главе «Исследование мотивации и стимулирования труда персонала промышленных предприятий» проведен анализ систем мотивации и стимулирования труда работников промышленных предприятий в периоды роста и спада экономики, изучены основные тенденции рынка труда Алтайского края. Показано воздействие факторов внешней среды на систему мотивации и стимулирования труда и нанохарактеристики персонала промышленного предприятия.

В третьей главе «Направления развития мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия» приведены особенности и факторы макро-, мезо-, микро- и наносреды, определяющие функционирование системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия. Представлены и апробированы методические рекомендации по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия на основе индивидуализации стимулов.

В заключении обобщены результаты диссертационного исследования, сформулированы основные выводы, определены направления практического использования полученных результатов.

II ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определены наноэкономические характеристики персонала, в том числе характеристики сознания, ресурсы и деятельность. Выявлено влияние наноэкономических характеристик на реализацию мотивационной функции заработной платы и на восприятие инструментов стимулирования труда.

Анализ теоретических и методологических подходов к стимулированию труда персонала позволяет сделать вывод, что индивидуализация стимулирования в научных подходах методически не проработана. Представляется целесообразным использовать теоретические положения наноэкономики, изучающей механизмы принятия экономических решений отдельными индивидами, для исследования особенностей мотивации и стимулирования труда и факторов, определяющих их формирование на уровне работника.

Исходя из теоретических представлений наноэкономики, автором выделены следующие основные наноэкономические характеристики работника: характеристики сознания (потребности, интересы, ценности, цели и ожидания); деятельность, ресурсы. Предложенные нанохарактеристики персонала определяют особенности восприятия инструментов стимулирования (рисунок 1).

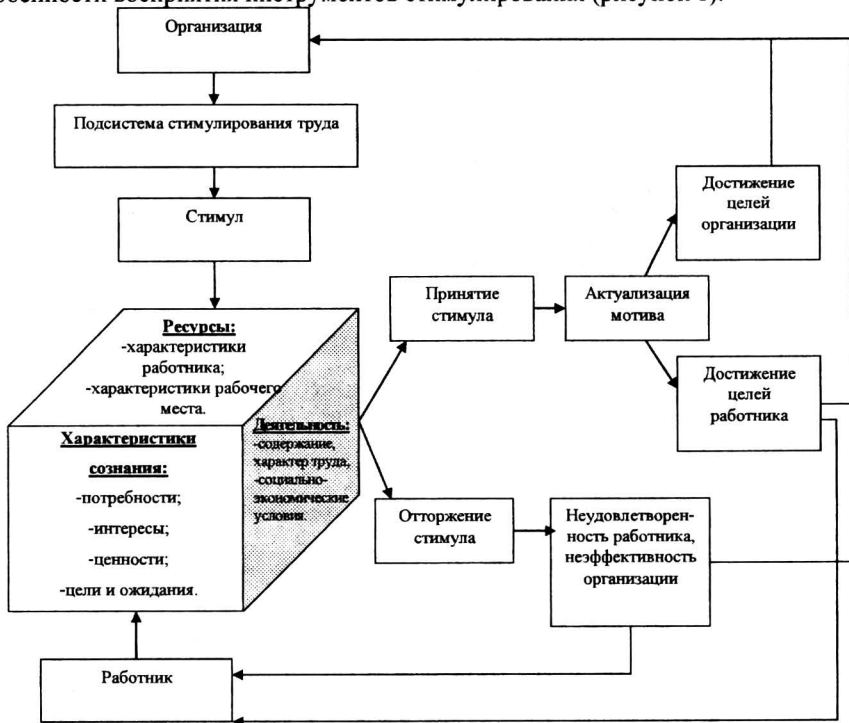


Рис. 1 – Процесс восприятия работником инструментов стимулирования

Восприятие стимула представляет собой процесс, направленный на удовлетворение потребностей индивида в процессе труда и имеет следующие особенности: в его основе лежат потребности, которые осознаются человеком и побуждают его к действиям; мотивы являются внутренним фактором побуждения к деятельности, а стимул – внешним, актуализирующим мотив; нанохарактеристики синтезируются из характеристик сознания, ресурсов и деятельности и в

большей мере определяют особенности восприятия стимулов и формирования мотивов, поэтому требуют индивидуального подхода к анализу и оценке.

В случае если стимул принят – мотив актуализируется и происходит действие, связанное с коррекцией поведения, приводящее к удовлетворению или неудовлетворению потребностей. Если же стимул отторгается, то цепочка повторяется с первого этапа.

Нанохарактеристики оказывают влияние на восприятие стимулов, а также на реализацию мотивационной функции заработной платы. Особенности влияния каждой наноэкономической характеристики на восприятие стимулов и условия реализации мотивационной функции заработной платы приведены в таблице 1.

Таблица 1

Влияние наноэкономических характеристик на восприятие стимулов и мотивационную функцию заработной платы

Нанохарактеристика	Влияние на восприятие стимула	Условия реализации мотивационной функции заработной платы
1	2	3
Характеристики сознания		
потребности	Потребности определяют необходимость в восприятии стимула. Воспринимается только тот стимул, который удовлетворяет имеющуюся у работника потребность.	В случае наличия у работника потребности в повышении собственного благосостояния мотивирующая роль заработной платы высока. В случае превалирования потребностей в самореализации, самоутверждении в обществе, карьерном росте роль заработной платы снижается.
интересы	Если стимул совпадает с интересами работника, то он воспринимается как более значимый.	Интересы влияют на выбор конкретного рода занятий. В случае если реализация интересов требует финансовых вложений – мотивирующая функция заработной платы как источника дохода усиливается. В случае если интересы относятся к нематериальной сфере – мотивирующая роль заработной платы снижается.
ценности	Согласно ценностям работник оценивает предлагаемый стимул. Если в его системе ценностей он не является правильным, допустимым и значимым – то и восприятие его затруднено.	Если в системе ценностей превалирует ориентация на деньги, то заработная плата в большей мере мотивирует работника к труду. В случае если в системе ценностей более значимую роль играет ориентация на деятельность, на труд как любимое дело – то значимость заработной платы снижается.
цели и ожидания	Если личные цели совпадают с организационными, то стимулирование будет значимо для работника. Важно учесть необходимость оценки времени достижения ряда личных целей работника в течение его трудовой жизни.	Если цели и их реализация у работника связаны с крупными финансовыми затратами, то мотивирующая роль заработной платы очень высока. В случае если цели работника не связаны с тратами выше среднего для него уровня и жизненно важные потребности удовлетворены, мотивирующая роль заработной платы остается на стабильном уровне.

1	2	3
Ресурсы		
характеристики работника	Психофизиологические и профессионально-квалификационные характеристики работника определяют уровень его конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке. В случае высокой конкурентоспособности работника, он будет более требователен к набору и размеру инструментов стимулирования.	Низкая конкурентоспособность работника способствует повышению значимости стабильности заработной платы. Высокая конкурентоспособность определяет повышение мотивационной роли возможностей увеличения заработка, а также реализации потребностей более высокого уровня. При высокой издженческой нагрузке повышаются требования к стабильности и размеру заработка.
характеристики рабочего места	Наличие ресурсов определяет возможности работника по достижению целей. В случае предоставления некачественных ресурсов или ресурсов в недостаточном количестве, у работника теряется возможность добиться результата, а, следовательно, и получить стимул.	Некачественные ресурсы ограничивают возможность работника добиться результата, и снижают мотивирующую роль выплат, связанных с результативностью трудовой деятельности. Важнейшим условием является правильная дифференциация заработка в зависимости от сложности труда и квалификации работника.
Деятельность		
содержание и характер труда	Характер деятельности должен определять вид инструментов стимулирования и быть адекватен выполняемым работам и специфике деятельности. В случае если стимул не будет учитывать специфику деятельности – его восприятие будет затруднено.	Условием реализации мотивирующей функции заработной платы является соответствие форм и систем оплаты труда характеру и содержанию труда, а также предоставление всех положенных по трудовому законодательству выплат, связанных с особыми условиями выполнения работ и условиями труда, отклоняющимися от нормальных.
социально-экономические условия на рабочем месте	Стадия жизненного цикла организации оказывает влияние прежде всего на возможности предприятия в предоставлении стимулов, соответственно и их восприятие. Специфика вида деятельности определяет особенности механизмов формирования стимулов.	Отраслевые особенности определяют требования к формам, системам и уровню оплаты труда. В зависимости от экономического положения определяются возможности компании в сфере стимулирования труда. При неблагоприятных социально-экономических условиях требования работников к системе стимулирования снижаются.

По результатам анализа влияния наноэкономических характеристик на восприятие стимулов в организации, очевидно, что эффективная реализация стимулирования возможна при учете индивидуальных особенностей работника, то есть индивидуализации инструментов стимулирования.

В процессе анализа традиционных для отечественных предприятий форм стимулирования было выявлено, что наивысшей степенью индивидуализации обладают заработная плата, доплаты и премии, социальные выплаты, носящие

добровольный характер, а также моральное поощрение. Следует отметить, что в зарубежных концепциях стимулирования, являющихся нетрадиционными для российской промышленности, большая часть элементов и механизмов их реализации направлены на индивидуализацию стимулирования труда персонала.

Анализируя направления индивидуализации, автор сгруппировал их по нескольким критериям, основанным на собственных результатах трудовой деятельности, на результатах деятельности предприятия или группы, на компетенциях работника и уровне его потребностей.

2. Определено влияние основных подсистем промышленного предприятия на систему мотивации и стимулирования труда с учетом специфики функционирования российских промышленных предприятий в рыночной среде.

На систему мотивации и стимулирования труда персонала оказывает влияние внешняя среда посредством экономических, государственно – политических, технологических, социально – демографических и институциональных факторов. В диссертационном исследовании для анализа внутриорганизационного пространства был выбран подход Г. Клейнера, который выделяет следующие основные подсистемы внутри предприятия: ментальную, культурную, институциональную, когнитивную, организационно-технологическую, имитационную и историческую. Подсистемы предприятия определяют характер процесса мотивации и стимулирования труда персонала.

Таблица 2

Влияние подсистем современного российского промышленного предприятия на процесс мотивации и стимулирования труда

Подсистема	Воздействие
1	2
Историческая	Накопленный опыт построенных ранее механизмов мотивации в современной практике сложен в адаптации. Построение новых систем мотивации затруднено отсутствием методических разработок.
Имитационная	Восприятие опыта зарубежных компаний не приводит к положительным результатам в силу сложности адаптации зарубежных механизмов мотивации.
Организационно-технологическая	Неудовлетворительные условия труда, низкопроизводительные технологии приводят к неудовлетворенности работников своим рабочим местом.
Когнитивная	Отсутствие сформированной системы подготовки и переподготовки кадров приводит к нехватке квалификации у работников и нерезализованной потребности в повышении уровня своей компетентности.
Институциональная	Несовершенный институт корпоративной культуры ведет за собой отсутствие норм и правил, необходимых для повышения результативности труда и уровня межличностных отношений, несовершенный институт оплаты труда приводит к неэффективным схемам оплаты труда и отсутствию прозрачности начислений, а также низкому, неконкурентоспособному на рынке труда, уровню зарплат. Низкая информированность и низкая эффективность социального партнерства приводит к ухудшению взаимодействия организаций, социальных групп и власти.
Культурная	Неразвитая культурная подсистема приводит к низкому уровню нематериальной мотивации.

1	2
Ментальная	Сформированное негативное представление о промышленном предприятии приводит к тому, что труд на нем является не привлекательным, частые остановки предприятия и сокращение численности приводят к постоянному ощущению нестабильности рабочего места и незащищенности работника.

Выявленные автором особенности влияния подсистем предприятия на процесс мотивации и стимулирования труда показывают преимущественно негативные тенденции, связанные со спецификой экономического положения промышленных предприятий в современной экономике России.

3. Выявлено влияние внешних факторов, а также системы мотивации и стимулирования труда работников промышленных предприятий Алтайского края на нанозкономические характеристики персонала в периоды роста и спада экономики региона. Уточнены факторы макро-, мезо-, микросреды, определяющие особенности системы мотивации и стимулирования труда персонала с учетом специфики функционирования российских промышленных предприятий в рыночной среде.

К основным тенденциям на региональном рынке труда относятся сокращение числа занятых, низкий уровень оплаты труда, в особенности в промышленности, высокая текучесть кадров, несоответствие между спросом и предложением рабочей силы, несоответствие квалификации работников требуемому уровню технологий, а также снижение престижности труда на промышленных предприятиях в целом.

Кризисное состояние промышленных предприятий Алтайского края проявляется в снижающемся уровне конкурентоспособности, что является следствием деградации производственного аппарата, усиливающейся кризисными явлениями макросреды. Сформированные в советский период регуляторы отношений государства как собственника с персоналом промышленных предприятий не действуют в рыночной среде.

Проведенные автором 5 исследований в период с 2007 по 2010 годы позволили выявить изменения в мотивации и стимулировании труда персонала, а также влияние кризиса на деятельность промышленных предприятий. Изменения произошли в параметрах удовлетворенности рабочим местом, а соответственно, значимых мотивационных факторах. Так, наиболее неудовлетворительными сторонами работы по результатам 2009 года стали величина заработной платы, условия труда, возможность повышения квалификации и ряд других (таблица 3).

Таблица 3

Параметры удовлетворенности рабочим местом по категориям работников

Параметр удовлетворенности рабочим местом	Средний балл 1-неудовлетворен, 5-удовлетворен	
	Рабочие	Служащие
1	2	3
1) Условия труда	2,00	3,85
2) Содержание и организация труда	3,12	4,81

Окончание таблицы 3

1	2	3
3) Стабильность и величина заработной платы	2,01	2,13
4) Соблюдение прав работника	3,82	3,56
5) Надежность рабочего места	3,50	3,12
6) Возможность продвижения по карьерной лестнице	3,13	3,52
7) Престижность профессии	2,51	3,52
8) Возможность обучения и повышения квалификации	2,14	2,18
9) Возможность инициативы и поощрения за отдельные заслуги	2,65	2,85
10) Удобство графика работы	4,13	4,19
11) Сплоченный коллектив работников, командный дух	3,92	3,84
12) Информационное обеспечение о деятельности компании	2,53	2,61
13) Возможность участвовать в принятии решений	2,31	2,69

Проведенное исследование выявило наиболее актуальные мотивационные факторы, значимые для разных категорий персонала.

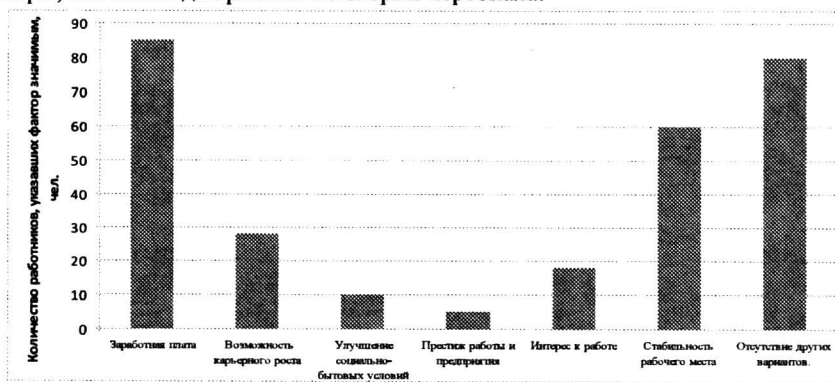


Рис. 2 – Значимые мотивационные факторы для категории «рабочие»

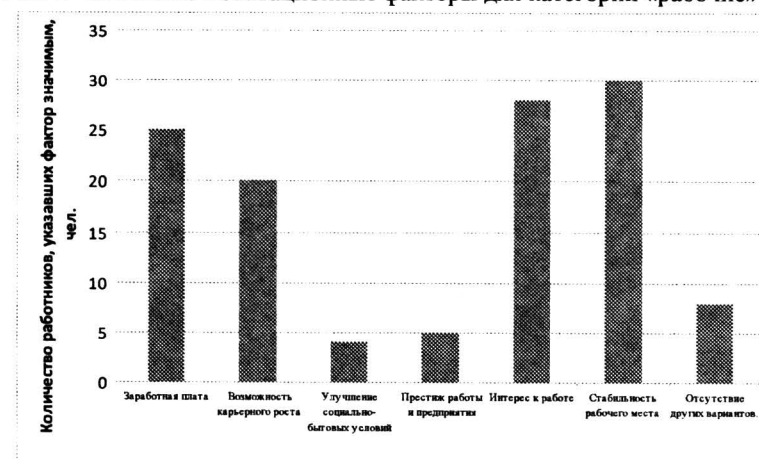


Рис.3 – Значимые мотивационные факторы для категории «служащие»

Значимые мотивационные факторы для категорий «рабочие» и «служащие» представлены на рисунках 2, 3.

Кризис 2008 года крайне негативно сказался не только на финансово-экономических показателях промышленных предприятий, но и усилил кризис систем мотивации и стимулирования труда: снизилась эффективность мотивации; сократился бюджет стимулирования персонала; первоочередным инструментом в борьбе с кризисом предприятия стало сокращение издержек на персонал.

Согласно экспертной оценке руководителей промышленных предприятий, ухудшение состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала наблюдалось практически по всем параметрам, в особенности возможности продвижения по карьерной лестнице (-2,0), стабильности и величины заработной платы (-1,8), надежности рабочего места (-1,1), возможности обучения (-1,0) и престижности предприятия (-0,9) (таблица 4).

Таблица 4

Экспертная оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия

Параметр	Балл		Отклонение
	2007-2008	2009-2010	
1) Условия труда	3,6	3,4	-0,2
2) Содержание и организация труда	3,4	3,4	0,0
3) Стабильность и величина заработной платы	3,9	2,1	-1,8
4) Соблюдение прав работника	4,8	4,4	-0,4
5) Надежность рабочего места	3,2	2,1	-1,1
6) Возможность продвижения по карьерной лестнице	3,9	1,9	-2,0
7) Престижность предприятия	3,8	2,9	-0,9
8) Возможность обучения и повышения квалификации	3,1	2,1	-1,0
9) Возможность инициативы и поощрения заслуг	1,8	1,0	-0,8
10) Удобство графика работы	4,8	4,6	-0,2
11) Сплоченный коллектив работников, командный дух	3,6	2,9	-0,7
12) Информационное обеспечение о деятельности компании	4,2	3,8	-0,4
13) Возможность участвовать в принятии решений	3,1	2,9	-0,2

Результаты исследования показывают отсутствие системных действий, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности предприятия, включающих современные механизмы привлечения и закрепления на предприятии рабочих кадров.

В диссертационном исследовании выявлено влияние внешних факторов на промышленное предприятие и на его работников (таблица 5).

Таблица 5

Влияние внешней среды на персонал промышленного предприятия

Факторы	Следствия на микроуровне	Следствия на макроуровне
1	2	3
Макроэкономические и государственные –	Необходимость сокращения издержек на инвестиционные проекты, на программы переподготовки кадров, сокращение численности работников, изменение рабочего времени, усиление принудительных мер и	Угроза сокращения, страх потерять работу как источник дохода, усиление вынужденной мотивации. Нестабильность рабочего места, снижение

Окончание таблицы 5

1	2	3
правовые	угроз и прочие. Общий отток инвестиций, снижение интереса инвесторов к несырьевым отраслям.	привлекательности работы на промышленном предприятии, низкий уровень заработной платы.
Технологические	Сокращение инновационного потенциала. Трудности реструктуризации, медленное освоение новых технологий, отставание в конкурентоспособности продукции.	Ухудшение условий труда, снижение качества труда, потеря его привлекательности.
Социально-демографические	Сложная кадровая ситуация, нехватка специалистов необходимой квалификации, старение персонала.	Отсутствие четко выраженных элементов систем мотивации, разобщенность взглядов, трудовые конфликты.
Институциональные	Трудности в реструктуризации и дальнейшем реформировании предприятия.	Деидеологизация, стихийное формирование новой модели поведения в микросреде.

Проведенное исследование выявило наиболее актуальные мотивационные факторы, значимые для персонала разных категорий, и подтвердило необходимость разработки системы мотивации и стимулирования труда, основанной на индивидуализации стимулов и включающей как материальные, так и нематериальные инструменты.

4. Предложены направления развития системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленных предприятий региона, в основу которых положены разработанные требования к системе мотивации и стимулирования труда и результаты исследования факторов внешней и внутренней среды, определяющих состояние промышленных предприятий.

По результатам анализа факторов, формирующих систему мотивации и стимулирования труда персонала, следует отметить необходимость учета специфики современного состояния промышленных предприятий и основных тенденций его развития. Система мотивации и стимулирования труда должна включать инструменты, позволяющие стабилизировать положение работников, соблюдать их права, предоставлять социальные гарантии, а также предоставлять справедливую оценку результатам деятельности, способствовать развитию корпоративной культуры, корпоративных знаний и вовлекать работников в процесс принятия решений. В сложившихся условиях система мотивации и стимулирования труда должна быть направлена на удовлетворение наиболее актуальных потребностей работников в надежности и стабильности рабочего места, в обеспечении постоянного дохода и прозрачности начислений; в возможности повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице; в социальной защите; в благоприятном климате внутри организации; в своевременном должностном и квалификационном росте; в охране труда и технике безопасности и прочих.

Система мотивации и стимулирования труда на промышленном предприятии должна учитывать влияние внешней среды, использовать гибкие инструменты воздействия на работника с учетом наноэкономических характеристик.

Факторы, определяющие функционирование системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия, представлены в виде схемы на рисунке 4.

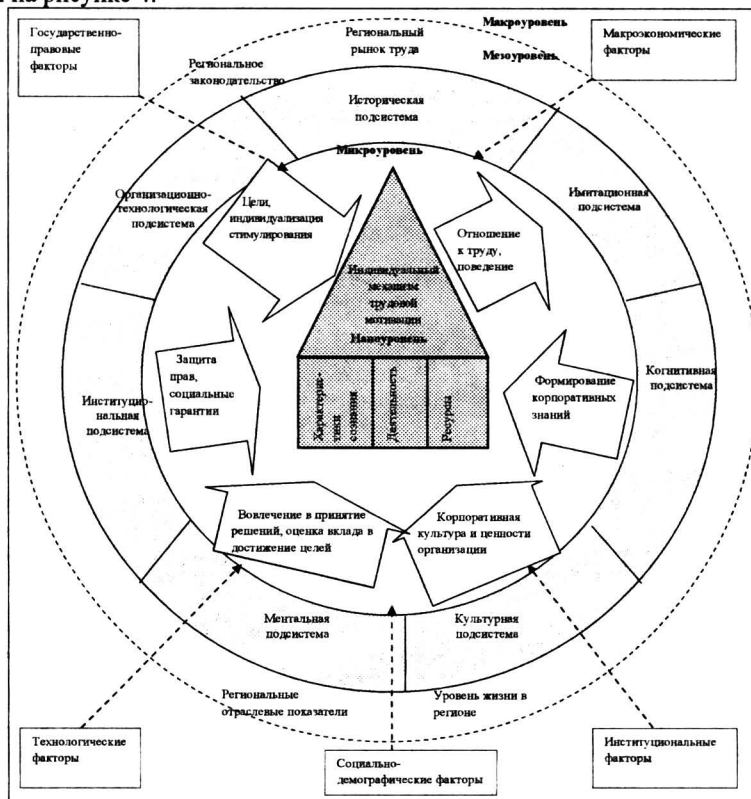


Рис. 4 - Факторы, определяющие функционирование системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия

В соответствии с состоянием внешней среды и подсистем промышленного предприятия, автором разработаны направления развития системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия (СМСТ). Мероприятия по развитию СМСТ должны носить системный характер и соответствовать разработанным автором требованиям (таблица 6).

Предложенные направления совершенствования позволят создать предпосылки развития мотивации и стимулирования труда персонала, позволяющие удовлетворить потребности работников, учесть индивидуальные особенности и требования к инструментам стимулирования.

Таблица 6

Направления развития системы мотивации и стимулирования труда (СМСТ) персонала промышленного предприятия

Требования к построению СМСТ	Направления развития
1	2
Цели СМСТ должны находиться во взаимном соответствии с целями организации на всех уровнях; быть направлены на развитие предприятия; быть понятными, логичными и доступными.	Единство целей будет достигаться за счет развития институтов стратегического планирования и коммуникативного развития, посредством которых информация будет доступна всем работникам.
СМСТ должна быть гибкой с заложенными механизмами эффективного реагирования на различные изменения внешней и внутренней среды.	Гибкость обеспечат эффективные, качественные подсистемы предприятия, в частности институт корпоративной культуры как элемент культурной подсистемы.
СМСТ должна обеспечивать социальную защищенность персонала, обеспечивая соответствующие трудовому законодательству гарантии занятости и социальной поддержки.	Обеспечение социальной защищенности персонала по отношению к внешним и внутренним изменениям на предприятии, гарантии занятости и социальной поддержки.
Инструменты СМСТ должны учитывать наноэкономические характеристики работников.	Совершенствование системы предполагает, с одной стороны, учет потребностей каждого конкретного работника, а с другой – создание ценностно-ориентированного поведения, ориентацию на трудолюбие, ценность труда и защищенность.
Обеспечивать зависимость вознаграждений от сложности труда, квалификации работников и результатов деятельности.	Обеспечение соответствия результатов труда и вознаграждения достигаются за счет применения системы показателей, учитывающих результаты деятельности, которые используются для формирования инструментов стимулирования.
СМСТ должна способствовать функционированию эффективных внутрикорпоративных институтов, таких как институт корпоративной культуры, найма и увольнения, оплаты труда, обучения, социальной поддержки.	Формирование корпоративной культуры, традиций найма, увольнения персонала, придание прозрачности институту оплаты труда, актуализация социальной поддержки.
СМСТ должна обеспечивать непрерывность процесса получения знаний, повышения квалификации, карьерный рост работников и повышение конкурентоспособности организации в целом.	Взаимодействие с эффективными внутрикорпоративными институтами для обеспечения процесса получения знаний, повышения квалификации, карьерного роста работников и повышения конкурентоспособности организации в целом.
СМСТ должна обеспечить непрерывный мониторинг эффективности инструментов мотивации и стимулирования и потребностей работников, информирование об изменениях в системе и возможных последствиях.	Мониторинг потребностей персонала, удовлетворенности рабочим местом, а также информирование об изменениях в деятельности предприятия.

5. Разработаны и апробированы методические рекомендации по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия, включающие этапы работы и инструменты анализа

макро-, мезо-, микро - и наносреды. Разработаны направления индивидуализации инструментов стимулирования, позволяющие учесть индивидуальные потребности, результаты деятельности, компетенции и трудовой вклад работников промышленного предприятия, уточнены условия их применения для основных категорий персонала промышленного предприятия.

Последовательность действий по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия в рыночной среде включает три основных этапа: диагностический, организационный и контролирующий. Подробное содержание этапов приведено на рисунке 5.

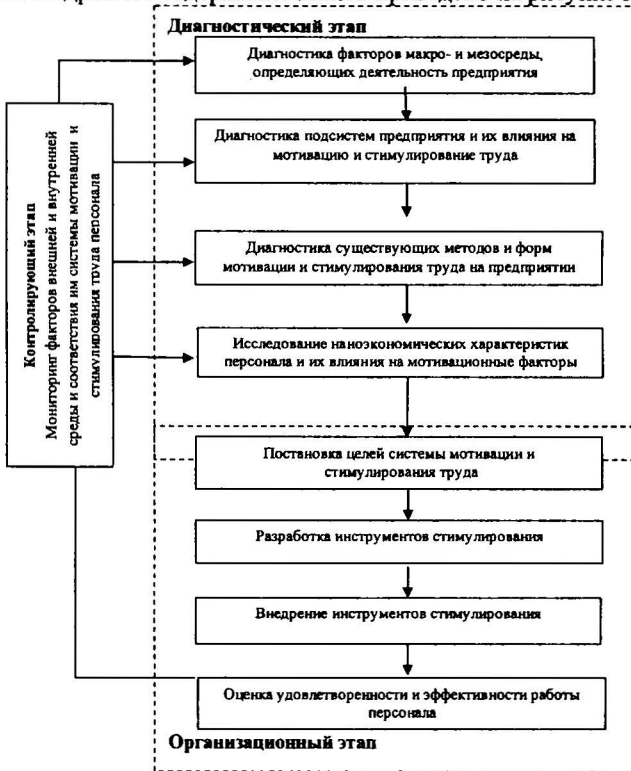


Рис. 5— Последовательность действий по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала промышленного предприятия

Для диагностики факторов внешней макро - и мезосреды автором предложены показатели для их оценки. Определяя влияние факторов внешней среды на систему мотивации и стимулирования труда, целесообразно отличать положительные и отрицательные тенденции, выявлять возможности внешней среды по улучшению системы и угрозы, которые могут ухудшать состояние системы

на предприятии. Изученные тенденции определяют особенности формирования целей системы.

Анализ внутренней среды, а именно, состояния подсистем предприятия, проводится по предложенному автором в диссертационной работе перечню показателей. Диагностику существующих форм мотивации и стимулирования труда предложено проводить по следующим элементам: нормативная основа и взаимосвязь системы мотивации и стимулирования со стратегией компании; система оплаты труда и ее особенности; состояние системы дополнительных льгот и нематериального стимулирования, показатели эффективности работы персонала. После проведения анализа системы мотивации и стимулирования выявляются сильные и слабые ее стороны, а также сопоставляются с возможностями и угрозами внешней среды в рамках swot-анализа.

Исследование нанозкономических характеристик предполагает анализ характеристик сознания, деятельности и ресурсов. Оценка каждой нанозкономической характеристики производится согласно предложенных автором показателей. По результатам анализа целесообразно сопоставить нанозкономические характеристики персонала с предоставляемой предприятием системой мотивации и стимулирования труда персонала, что предполагает анализ потребностей и соответствия/несоответствия инструментов стимулирования и мотивации. Далее проводится разработка элементов стимулирования.

Автором предлагаются следующие направления индивидуализации стимулирования, представленные в таблице 7.

Таблица 7

Индивидуализация инструментов стимулирования труда работников

Индивидуализация 1	Материальные инструменты стимулирования 2	Нематериальные инструменты стимулирования 3
По трудовому вкладу	Сдельная расценка, доплаты стимулирующего характера, премирование, грейдинг, оплата по средней производительности, личная доплата за эффективность и прочие.	Творческое стимулирование, стимулирование свободным временем, сокращение продолжительности рабочего времени за счет сго экономии в результате высокой производительности труда, публичное признание заслуг и прочие.
По результатам деятельности предприятия	Премии по достижению финансовых результатов предприятия, участие в прибыли, долгосрочные программы: опционы, фантомные акции, оплата по результату: система Скэнлона, Раккера.	Делегирование полномочий, информирование о состоянии дел в компании, привлечение работников к решению отдельных проблем в компании и прочие.
По компетенциям	Оплата на основе профессиональных качеств и знаний, программы для ключевых исполнителей, доплаты стимулирующего характера, расширенная классификация работ, предоставление поощрительных командировок, оплата обучения и повышения квалификации и прочие.	Делегирование полномочий, повышение по службе, предоставление возможности обучения внутри предприятия, совершенствование условий труда, традиции, связанные с публичным признанием профессиональных мастеров, почетные отличительные знаки и прочие.

Окончание таблицы 7

1	2	3
По потребностям	Возможность выбора стимулов по принципу «кафетерия», «баланс работы и личной жизни», «банк свободного времени», оплата социально-бытовых услуг добровольного характера и прочие.	Совершенствование условий труда, психологического климата, элементы организационной культуры, позволяющие чувствовать себя частью коллектива, подбор деятельности по способностям, ротация и прочие.

Для категорий персонала: руководители, специалисты и рабочие, были разработаны матрицы индивидуализации инструментов стимулирования, где для каждого элемента показаны условия их эффективного применения. Согласно разработанной матрицам возможно применение традиционных и нетрадиционных инструментов стимулирования для различных категорий персонала.

Апробация методических рекомендаций проведена автором на промышленном предприятии машиностроения ОАО «Ротор» (г. Барнаул) для категории персонала «основные рабочие».

Согласно предложенной последовательности действий была произведена оценка внешней макро - и мезосреды, а также состояния основных подсистем предприятия.

Внешняя среда вносит в деятельность предприятия ряд ограничений. Растущая инфляция, увеличение ставок рефинансирования и ставок по кредитам способствует росту издержек предприятия. Высокий уровень инфляции стимулирует рост цен на сырье и материалы. Технологическое состояние отрасли характеризуется низким уровнем инновационной и инвестиционной активности, высоким моральным и физическим износом основных производственных фондов. Из-за низкой привлекательности отрасли промышленности, в частности машиностроения, внешнее инвестирование ограничено. Институциональная среда характеризуется неразвитостью институтов, рассогласованностью институциональных преобразований, что приводит к трудностям в поступательном развитии предприятия.

По результатам анализа подсистем предприятия был сделан вывод, что каждая подсистема, оказывающая влияние на систему мотивации и стимулирования труда, требует совершенствования.

Исходя из сформировавшихся угроз в сфере обеспечения предприятия квалифицированными рабочими кадрами, целями системы мотивации и стимулирования труда определены следующие: развитие комплексной системы, взаимоувязывающей мотивацию и стимулирование труда на предприятии; формирование кадрового потенциала посредством привлечения и сохранения квалифицированных кадров; актуализация инструментов стимулирования согласно потребностям работников; повышение удовлетворенности трудом работников предприятия.

В результате исследований автором выявлены основные наноэкономические характеристики основных рабочих предприятия, среди которых следует отметить характеристики сознания, отличающиеся преобладанием негативных ожиданий, нежеланием внедрять новое в жизнь и деятельность, отрицанием инно-

ваний, идеализацией «советского» менеджмента. Деятельность характеризуется изготовлением продукции на станках, высокой зависимостью от технологических возможностей оборудования, высоким процентом брака и наличием вредных производств. Ресурсы характеризуются нехваткой высококвалифицированных рабочих кадров, старением производственного персонала, низкими темпами модернизации оборудования. В соответствии с разработанными матрицами индивидуализации предложены инструменты индивидуализации стимулирования труда для категории «основные рабочие» (таблица 8).

Таблица 8

Виды стимулов для категории «основные рабочие» ОАО «Ротор»

Стимул	Условия эффективного применения	Рекомендации по возможности использования на ОАО «Ротор»
1	2	3
Традиционные		
Сдельная расценка	Обоснованный расчет сдельной расценки, адекватной внешним условиям и виду деятельности с учетом научно-обоснованных норм труда и тарифных ставок.	Пересмотр величин сдельных расценок в сторону их увеличения на основе повышения тарифных ставок, повышения качества норм труда, индексации тарифных ставок.
Доплаты стимулирующего характера	Стимулирующие доплаты не должны компенсировать низкие тарифные ставки, их величина должна быть ощутима для работника и устанавливаться за личные достижения рабочего и повышение интенсивности труда.	Использование более широко согласно поставленным целям привлечения и сохранения квалифицированных кадров: доплаты за профессиональное мастерство, за наставничество, за совмещение профессий, за расширение зон обслуживания.
Премирование	Наличие показателей, характеризующих вклад работника в достижение результата организации.	Введение показателей, характеризующих достижение рабочими персональных результатов.
Нетрадиционные		
Личная надбавка за эффективность	Надежные результаты работы, налаженная система коммуникации и оценки трудовых достижений, хороший социально-психологический климат.	Возможно использование для особо ценных рабочих высокой квалификации, выполняющих и перевыполняющих план.
Целевое индивидуальное стимулирование – оплата по средней производительности за день	Полная преданность делу сотрудников и руководства, эффективная система показателей, логичная структура оплаты.	Возможно использование для рабочих с высокой производительностью труда.
Оплата на основе профессиональных качеств, знаний	Точное определение связи между заработной платой, эффективностью труда и квалификацией. Наличие достаточных средств на оплату труда.	Ограничена возможность использования для категории «рабочие» в силу недостаточности финансовых средств для пересмотра всей системы оплаты труда.
Система «кафетерий»	Наличие финансовых средств для предоставления персоналу соци-	Возможно использование при учете потребностей каждого ра-

1	2	3
	альных услуг добровольного характера, гибкое реагирование на изменение потребностей работников и, в соответствие с этим, адаптация предлагаемых пакетов услуг.	бочего и формировании бюджета на предоставление социальных услуг добровольного характера.
Немонетарные поощрения: обучение, улучшение условий труда, бытовые услуги, признание профессионального мастерства	Наличие системы коммуникации в организации, разъясняющей суть поощрений, наличие системы ценностей, определение показателей для оценки профессионального мастерства и трудового вклада.	Возможно применение элементов нематериального стимулирования с учетом проведения исследования потребностей.

Предлагаемые инструменты индивидуализации стимулирования для категории «основные рабочие» позволяют учесть наноэкономические характеристики, дают возможность повышения уровня удовлетворенности трудом и реализации наиболее актуальных потребностей выбранной категории персонала.

Таким образом, разработанные автором методические рекомендации по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала позволят создать предпосылки выработки системных действий, направленных на привлечение и закрепление работников на промышленном предприятии, что позволит решить проблему обеспечения предприятия квалифицированными рабочими кадрами, снизить текучесть и повысить трудовую отдачу.

III ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

а) статьи, опубликованные в научных рецензируемых изданиях:

1. Климова В. А. Совершенствование мотивационного механизма организации / В. А. Климова // Человек и труд. – 2009. – №2. – С. 31–32 (0,23 п.л.)
2. Любичкая В. А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде / В. А. Любичкая // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2011. – №1. – С. 99 – 102 (0,24 п.л.)

б) наиболее значимые статьи, опубликованные в иных изданиях: всего опубликовано 27 статей, в том числе

3. Климова В. А. Человек в организации: основные факторы экономического поведения и механизмы воздействия / В. А. Климова // Ползуновский вестник. – 2006. – №4–2. – С. 246–249 (0,48 п.л.)
4. Климова В. А. Некоторые аспекты экономического поведения человека в организации / В. А. Климова // Наука. Технологии. Инновации: материалы Всероссийской научной конференции молодых ученых. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2006. – Ч. 4. – С. 218–220 (0,12 п.л.)
5. Экономическое поведение сельского населения в условиях сокращения занятости / М. Л. Акишина, А. А. Фанненштиль, Н. И. Глотова, В. А. Бородин, В. А. Климова // Барнаул : Изд-во АГАУ, 2007. – 136 с. (в соавторстве, авторские 0,51 п.л.)
6. Климова В. А. Методика построения мотивационного механизма на промышленном предприятии в современных социально-экономических условиях / В. А. Климова // Механизмы повышения эффективности инновационной деятельности региона: сборник

102
научных докладов 3-й Международной научно-практической конференции. – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2007. – С.122–127 (0,30 п.л.)

7. Климова В. А. К вопросу о построении мотивационного механизма на промышленном предприятии в условиях институциональной среды / В. А. Климова // Энергия молодых – экономике России: труды VIII Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2007. – С. 483–485 (0,12 п.л.)

8. Климова В. А. Нематериальные аспекты труда как основа построения современного мотивационного механизма / В. А. Климова // Механизмы повышения эффективности инновационной деятельности региона: материалы 4-й Межрегиональной научно-практической конференции с международным участием. – Барнаул : «Азбука», 2008. – С. 226–230 (0,19 п.л.)

9. Климова В. А. Совершенствование мотивационного механизма на промышленном предприятии в условиях трансформации трудовых ценностей / В. А. Бородин, В. А. Климова // Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов : материалы 4-й Всероссийской научно-практической конференции. – Бийск : Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. – С. 48–50 (в соавторстве, авторские 0,20 п.л.)

10. Климова В. А. Исследование динамики трудовых ценностей работников как основа построения мотивационного механизма в организации / В. А. Климова // Модернизация экономики и глобализация: сборник статей IX Международной конференции / отв. ред. Е. Г. Ясин. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2009. – С. 134–138 (1,56 п.л.)

11. Климова В. А. Система отношений «человек-организация» как инструмент построения мотивационного механизма в организации / В. А. Климова // Ползуновский альманах. – 2009. – №1. – С. 48–53 (0,47 п.л.)

12. Климова В. А. Особенности управления персоналом в условиях мирового экономического кризиса / В. А. Климова // Управление человеческими ресурсами: новые проблемы и новые решения: материалы межрегиональной научно-практической конференции Первого Байкальского кадрового форума. – Иркутск : Издательство БГУЭП, 2009. – С. 102–105 (0,18 п.л.)

13. Климова В. А. Особенности антикризисного управления персоналом в современной э